

# Companies

## 零售业并购“浮华”背后:四大隐忧顿现

春节刚过,中国内地零售业的并购大战迫不及待地再次上演。就在昨天,全球第一大零售商沃尔玛宣布购入合资超市品牌好又多35%股权,成为2007年零售业并购首战。沃尔玛称,其在中国内地的首个并购案,即希望借助好又多在内地的100余家门店分布,加速在中国内地零售业布局。

几乎同时,来自马来西亚的零售品牌百盛商业称,2007年将于中国市场再开五家大型购物中心,“为实现经济增长平衡,中国经济重心将进一步从投资及出口向国内消费转移,特别在可支配收入激增的情况下,零售业将成为强劲经济表现的主要受惠者。”百盛集团称。

可以预见的是,一场白热化的中外资零售业并购和扩张风潮,正随着2007年的春天悄然来临。然而,无论是外资还是内资,急速扩张已经初显隐忧,人才匮乏、管理滞后或成为零售业提升盈利能力的最大阻碍。相比之下,习惯了处于政府“襁褓”的中资零售企业,如何适应短兵相接的“原始厮杀”,其需要调整的理念和学习的内容,可能更多。

□本报记者 于兵兵

■记者观察

### 外资“绞杀”无碍“经济主权”

□本报记者 于兵兵

2005年至2006年,外资在包括卖场、百货、家电等专卖店在内的多种零售业态,上演了此起彼伏的并购、拓店狂潮,也引发了新一轮“经济主权”之忧。

“中央有关部门曾就此召集了专家和业内人士低调研讨了这一轮的并购热潮。”一位参与了研讨的上海专家称。专家透露,决策层在对“经济主权”问题低调评估后已基本得出结论:在加强对外资进行“后制”管理的同时,仍认可对外资零售业积极开放的改革姿态。

实际上,有关外资在零售业开放程度的讨论从未间断。因为零售业控制的是消费品价格的终端,一旦出现外资联合在价格和运营模式上有所动作,国家较难控制。例如在去年年底的一波粮油价格上涨中,零售商如果联合提价,政府部门出手干预的话,其对内资零售企业的制约显然要强于对外资的制约。

除此之外,专家表示,由于地方税务部门的审计能力参差不齐,外资企业在财务管理上的复杂性,也令地方税务部门较难管理和监控。但是,经过几轮的论证,多数专家的结论是:外资的大举并购并不会影响所谓的“经济主权”,这一观点已经得到包括商务部、上海经委等中央和地方部门的认同。“相比于重工业、制造业而言,决策层认为零售业规模较小,且极为分散,不存在危及经济主权的危险。”

据了解,外资在中国零售业的发展,经历了从禁止到全面开放的三个历史时期:1978年至1992年,中国政府禁止外商在中国开办任何独资或合资形式的零售批发企业;1992年开始,北京、上海等6个城市和5个经济特区开始试点合资零售企业,中国零售业开始了对外开放的试水,但外商投资和控股仍被明令禁止。其间,法国家乐福、德国麦德龙等国际零售巨头开始纷纷进入中国,1999年《外商投资商业企业试点办法》颁布后,外商在合资零售企业中的控股权被放开,国际著名商家开始大举推进在中国的扩张速度。直到2004年11月,根据WTO承诺,中国零售业全面对外资开放。

专家介绍,近两年的外资并购有不同于以往的几大特征:并购业态全面,包括卖场、超市、家电,甚至眼镜业等专业零售领域;日益强调对合资公司的控制权,独资趋势逐渐明显,如TESCO增持乐购超市股权至90%,家乐福等外资零售商独资门店出现;从一线城市扩展到广大的二三线城市;并购动机更加复杂,其中不排除房地产投资、人民币升值等因素。

从目前的统计数字来看,外资零售业的销售额在上海零售业中所占比重为17%,而全国的占比仅3%。“在外资大举进入墨西哥、俄罗斯、韩国等国家和地区的零售业后,没有案例说明会影响一国的经济主权。”上海财经大学世界经济研究院副院长孙元欣称,“因为所谓外资,是不同国家和地区零售品牌分散进入,形成垄断合力的威胁不大。”专家称,目前决策层的观点是,在继续坚持零售业对外开放的基调下,加强在财务审计、税收待遇方面的政策制定水平和监管能力,同时鼓励打破地方保护主义,加强内资零售企业的市场化竞争,以尽快适应市场,并成长壮大。

### 前台:并购扩张好戏不断

“没有一个国际零售企业会忽视或轻视中国这个巨大市场。”法国国家乐福华东区公共事务总监于剑这样评价中国市场在零售心目中的地位。来自商务部的数据显示,去年12月,零售业经营额增长幅度达到16%以上,位居十大流通业之首。商务部预计,2006年全社会消费品零售总额将实现十年来最大增幅,2007年可能再增长13%,消费品零售总额有望达到8.6万亿元。

刚刚过去的2007春节黄金周,中国消费市场再创纪录:全社会消费品零售总额2200亿元,同比再增15%。中国市场消费力正以史无前例的速度生长,“80后”一代将成为支撑中国未来几十年消费规模扩张的重要群体。受此激励,中外资零售业为争夺市场资源而展开的兼并扩张,也已经进入白热化状态。

2005年7月,控制着百安居的英国翠丰集团宣布收购全球第四大建材零售商“欧倍德”的中国业务,拉开新一轮密集的外资抢滩零售市场大战。此后的2006年,并购大战风起云涌:1月,法国国家乐福与中国台湾乐购接盘刘永好旗下乐客多位于上海、南京等城市黄金地段的7家门店;5月,北美最大的消费电子零售商百思买,以1.8亿美元收购国内第四大家电连

锁商江苏五星电器51%的股权;12月,美国国家得宝1亿美元收购国内三大建材超市品牌之一的“家世界”。几乎同时,英国TESCO以3.5亿美元再购乐购40%股权,从而达到了对乐购90%的绝对控股……

一个可喜的迹象的是,2006年内资零售巨头也不甘其后,在资本积累初步完成的同时,并购与拓展也开始提速。典型的案例是北京零售商物美集团贯穿全年的收购步伐:去年2月,物美斥资3.7亿元收购北京超市连锁企业美廉美。两个月后,物美重拳出击西部,以1.7亿元收购西北上市零售企业新华百货。9月,物美再斥资12亿元收购江苏时代超市50%股权。至此,物美在全国的门店数量增加近100家。

一份来自安永的最新分析报告称:中国零售业并购浪潮将5年不退。报告指出,目前中国零售业整合度仅有20%,远远低于其他发达国家和地区。而中国零售100强企业的市场占有率仅为10%,市场呈严重分散状态,需要强大的整合力度。

然而,简单的规模扩张远不是零售商健康发展的全部内容。在中外资零售业大举并购、拓店的同时,零售商亏损、关店的消息也随之传来,业内人士对零售业发展的隐忧浮出水面。



品牌名称	目前门店总数	2006新增门店数量	近期开店规划	2006年扩展速度
家乐福	93家	22家	未来1至2年扩展20家	23%
沃尔玛	74家	15家	有意开店数量超过50家	20%
麦德龙	33家	6家	未来三年每年6-10家	18%
TESCO乐购	45家	5家	未来两年开店20余家	11%
大润发	70家	15家左右	2007年计划扩至100家	21%
易初莲花	75家	-	-	-
好又多	101家	-	-	-

张大伟 制图

### 背后:四大隐忧挥之不去

#### 隐忧 1 盈利前景趋淡?

无论是中资还是外资,零售业的亏损已不在少数。

有媒体报道,日前,在广州市连锁经营座谈会上,广百集团高层透露,其与法国品牌家乐福的合作过程中,广百非但没有盈利,在管理和服务方面也未能见到外资的先进经验。而且,广州5家卖场目前仍在亏损。因此,广百要求将其在合资企业中所持的25%股份减持至5%。

“表面上看来,外资凭借先进的管理经验抢占了大量市场,各店面销售一片兴旺,但实际上,真正盈利的企业不多。”一位多年从事卖场零售的外资品牌店长告诉记者。究其原因,主要是卖场经营费用较大,影响了利润率的提高。“卖场能否盈利,拼的不是营业额而是成本控制。”该人士称。

尽管经营业绩优劣不齐,但外资的扩张目标却惊人地一致。根据记者统计,包括家乐福、沃尔玛、易初莲花、TESCO乐购、麦德龙在内的五大外资零售商,去年一年在中国内地的门店数量平均增加20%以上。其中,家乐福以92家门店总数,成为内地最大的外资零售卖场经营者,21家新增门店的规模较2005年71家总规模增加30%以上。不止于此,外资在2007年的发展目标同样惊人。联商网报告称,家乐福计划在2007年

于中国内地市场再开店20家。大润发则高调表示2007年将突破百家门店,目标直指家乐福、沃尔玛在华规模。

“因为看好中国消费市场的长远发展,我们不得不尽最大努力占得门店资源先机,再图精细化管理。”有外资零售商如是说。然而,由于扩张速度过快,同类零售业态扎堆开店,单店盈利能力下降的趋势已经显现,加上商业地产租金上调,外资零售商曾无往不胜的光环正在淡去。

相比之下,中资零售业的颓势则更为普遍。北京华联商厦在2006年第三季度报表中提到,公司去年1-9月实现主营业务收入84221万元,但由于个别门店营业费用有所增加,影响了公司利润,较去年同期有所下降。据悉,北京华联商厦去年在南昌开业的百花洲店等,由于亏损问题停业。

而知情人士透露,全国最大内资零售集团企业上海百联集团,也因早年的大规模扩张而导致盈利水平下降,目前正在考虑收缩战线,以集中主营区域的主营业务。

“因为内资零售业存在长期的地方保护主义传统,地方保护主义品牌面临外资的大举兼并和竞争,可能会有更多的亏损案例发生。”上海财经大学世界经济研究院副院长孙元欣表示。

#### 隐忧 2 整合成本过高?

与积极兼并拓店、融资整合相比,零售业专注于管理本身的精力远不及前者。

2006年7月开始,国美电器以“股票+现金”形式出资52.68亿港元并购永乐,这起家电零售行业排名第一和第三的企业间的联合,将中国家电零售业带入了国美永乐、苏宁电器、五星电器“三足鼎立”的时代。但是,业内对整合后的家电零售巨头的发展,仍存在不同程度的隐忧。

北京工商大学经济学院教授廖运凤介绍,我国零售企业进行并购的主要动因是追求规模经济效益,但并购后的很多企业并没有有效整合双方的实际资源。“招牌和店面变了,但各店仍独立运作,多套采购体系、信息管理系统、配送系统并行运行的局面多,故难以改观,这就造成资源的巨大浪费。”另外,由于企业用于并购的资金数额已经非常庞大,再整合资源需要的资金可能面临匮乏。同时,企业内部如果忽略并购后的文化整合,经营理念的统一也无从谈起。

而内资零售业并购兼并的背后,又多有或明或暗的政府主导力量。2001年,中国零售业前50强的北京西单商场、北京超市发、上

海华联超市,共同投资成立北京西单华联超市有限公司;2003年4月,原上海一百(集团)、华联(集团)、友谊(集团)和上海物资(集团)总公司,归并整合成上海百联集团,拥有第一百货、友谊股份、第一医药等多家上市公司。然而,政府主导下的内资零售整合同样不可避免管理危机。“政府过度干预,使并购的经济因素往往被忽视,‘拉郎配’比较普遍,为企业的后续发展埋下了隐患。并购后的协同效应往往也很差,有些并购仅仅是形式上的结合,协同效应更无从谈起。大型零售集团看似庞大,其现金流非常紧张。”业内人士称。

在2007年的零售业市场,与并购同样火热的可能还有资本市场的再融资变局。近日,香港市场传出消息,浙江最大百货企业银泰百货将于近期在香港展开路演,预计IPO筹资总额超过23亿港元。但是,市场人士分析,近年来银泰系在资本市场上长袖善舞,携银泰百货香港上市仍然是资本运作的内容之一。结合此前银泰系收购百大集团、鄂武商股份的一系列动作,银泰系在融资上投入的精力显然超过对百货零售业本身的关注。

#### 隐忧 3 人才资源稀缺?

兼并整合的背后是零售业人力资源的频繁流动。以英国TESCO收购乐购为例,去年12月14日,TESCO对外宣布斥资3.5亿美元再购台湾顶新国际集团持有的乐购超市40%股权,由此完成了对乐购的绝对控股。来自乐购的员工介绍,该变动在此之前没有任何迹象。消息发布当天,乐购管理层即实现大换血,新任CEO Ken Towle通过邮件方式向员工通报:之前来自顶新集团的董事长仅留任公司非执行董事,八位顶新集团高管将陆续被召回,其中六位高管立即召回,另外两位的召回截止时间为今年6月30日。

此后,记者尝试接触乐购多位高层,但都告知在无限期休假阶段。“TESCO试图通过快速人

力资源的频繁流动。但人事的动荡对零售业来说是最大的忌讳,在行业人才本就缺乏的情况下,大举换人只能令员工更紧张无序。”一位同业人士评价。

至今年1月,零售业高层变动更加频繁。先是北京华联集团综合超市板块董事长陈耀东离职,北京华联集团旗下北京华联商厦董事长徐勇辞去相关职务。此后不久,陈耀东宣布就任家得宝中国区总裁,开始对家得宝收购“家世界”后的中国布局进行细化。

“‘挖人’在零售业是非常普遍的做法,有时一挖就是一个团队。这说明目前零售业的简单扩张和专业人力资源的储备不足,已经产生人才供需严重失衡的矛盾。”分析人士指出。

时间	并购事件	并购金额
2005年1月	新加坡嘉德置地收购北京安贞华联商厦和望京华联商厦	17.46亿元人民币
2005年1月	B&Q(CHINA)B.V.收购ST昆百大持有的百安居35%的股权	779.53万元人民币
2005年7月	Luxottica Group 收购北京雪亮眼镜	1.69亿元人民币
2005年6月	荷兰 HAL Investments (Asia) B.V 公司收购上海老字号红星眼镜78%股权	2.14亿元人民币
2005年7月	英国翠丰集团收购欧倍德中国业务	--
2006年初	英国安顺投资获得深圳民润超市75%股权	1.4亿元人民币
2006年1月	上海九百和上海商务中心股份有限公司分别持有的上海易买得超市有限公司14.8%和2%的股权转让给大韩民国株式会社新世界	1645万美元
2006年2月	物美集团收购北京美廉美超市75%股份	3.7亿元人民币
2006年5月	深圳民润超市整体收购广州家道超市	3200万元人民币
2006年5月	百思买收购江苏五星电器51%股权	1.8亿美元
2006年7月至2007年1月	国美电器收购永乐家电	52.68亿港元
2006年8月	物美国际间接收购江苏时代超市50%股权	12亿元人民币
2006年12月	美国国家得宝收购天津家世界建材超市	7亿人民币
2006年12月	安顺增持深圳民润超市32.76%股权	7500万元人民币
2006年12月	英国TESCO收购台湾乐购超市40%股权,持股比例增加至90%	3.5美元

本报记者根据公开资料整理

#### 隐忧 4 渠道优势不再?

尽管在去年9月和10月,商务部先后出台《零售商促销行为管理办法》和《零售商供应链公平交易管理办法》,以化解日益紧张的零售商与供应商矛盾,但业内人士

称,受制于目前仍然明显的零售渠道优势,零售商对供应商的利润挟持仍无法根治。

根据相关规定,零售商不得滥用优势地位与供应商签订特别供货条款,禁止收取服

务费、进场费,并对零售商赊销期限做出“不超过60天”的要求。但是业内人士透露,以综合卖场、家电卖场为主的零售商,目前仍可以通过多种变相方式向供应商收取费用,如

广告费、推广费等,而向供应商延长付款期,已经成为品牌卖场最重要的资金周转方式和盈利渠道。“如果这方面优势不存在,卖场的盈利能力可能更低。”分析人士称。